



PAT-NO: JP410097568A

DOCUMENT-IDENTIFIER: JP 10097568 A

TITLE: METHOD FOR GRADUALLY REFLECTING PERSONNEL RATING

PUBN-DATE: April 14, 1998

INVENTOR-INFORMATION:

NAME

KOBAYASHI, MASAYUKI

ASSIGNEE-INFORMATION:

NAME

ETONA KK

COUNTRY

N/A

APPL-NO: JP08282800

APPL-DATE: September 19, 1996

INT-CL (IPC): G06F017/60

ABSTRACT:

PROBLEM TO BE SOLVED: To provide the connection of personal rating points and reflected amount by a mathematical expression and related factors by setting the ability sum of a person to be rated before a salary increase and a past bonus result sum to be the variables of reflected amount calculation and adjusting and calculating the increase range of the ability sum and a bonus.

SOLUTION: Reflected adjustment calculation is a target function and the calculation processing of an expression  $H_j = Z_j + (f(K_j, T_j) - Z_j)$  Sh is executed. In the expression (j) is item data of the person (j) to be rated,  $H_j$  is the reflected sum,  $Z_j$  is a first term sum,  $K_j$  is a reference sum,  $T_j$  is the rating point and  $f(K_j, T_j)$  is a rating reflected function, Sh is the reflected adjusting factor,  $Z_j$  is the first term, summer or winter bonus of the person (j) to be rated or the ability allowance before the rise,  $K_j$  is one pay item which has strong seniority element such as an age, the number of service years, a basic pay, for example. A function  $f(k_j, T_j)$  sets the expression  $f(K_j, T_j) = (K_j - K_c) (T_j - T_c) X_c / 100$  in such a case. In the expression,  $K_c$  is a reference sum influence factor,  $T_c$  is a rating point influence coefficient and  $X_c$  is a supply degree factor.

COPYRIGHT: (C) 1998, JPO

(19)日本国特許庁 (J P)

(12) 公開特許公報 (A)

(11)特許出願公開番号

特開平10-97568

(43)公開日 平成10年(1998)4月14日

(51)IntCl<sup>5</sup>

G 0 6 F 17/60

識別記号

F I

G 0 6 F 15/21

Z

審査請求 未請求 請求項の数1 書面 (全 7 頁)

(21)出願番号 特願平8-282800

(22)出願日 平成8年(1996)9月19日

(71)出願人 392029616

エトナ株式会社

東京都渋谷区笹塚2丁目26番2号

(72)発明者 小林 誠之

東京都町田市山崎町2261番地14 山崎団地

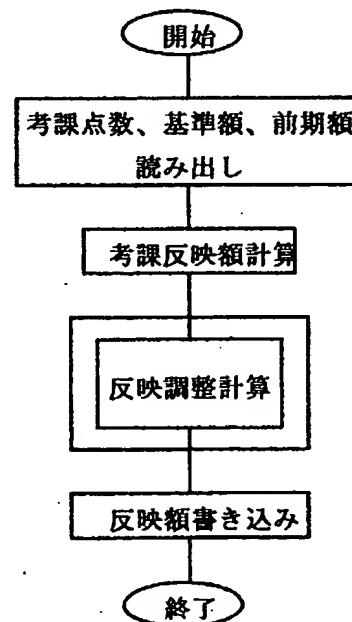
1-2-402

(54)【発明の名称】 人事考課の漸進的反映法

(57)【要約】 (修正有)

【課題】 人事考課の公正さを向上、被考課者の納得性を高めるため、人事考課の結果の考課点数から、賞与額、昇給額を数式により計算出力する。この処理において、前期の賞与額、昇給前の職能給と、この考課結果の反映額の増減額を考慮し、これを調整可能なものとした計算処理方法で、年功主義体系から、能力主義体系へ漸進的移行を可能にする。

【解決手段】 反映額を求める計算式に、考課点数という基本的な変数に加えて、前期の賞与額、あるいは、昇給前の職能給といった、前期額という変数を取り込み、簡単な処理操作で、能力主義を配慮し、かつ、各々の増額分にも留意した数値を求める処理であり、図は、その処理の流れを表す。



## 【特許請求の範囲】

【請求項1】人事考課の結果を、昇給、賞与の数値に反映するに際して、個々の被考課者の昇給前の職能給額、過去の賞与実績額を、反映額計算における変数の一つとし、職能給、賞与の増額幅を調整計算することにより、年功主義から能力主義反映への移行を漸進的に、また、能力主義反映人事における期毎の考課の値の振れを吸収する、人事考課の反映計算データ処理方法。

## 【発明の詳細な説明】

## 【0001】

【産業上の利用分野】本発明は、企業等諸法人団体における労務管理の人事考課において、考課の結果を昇給額、賞与額に反映する方法に関するものである。

## 【0002】

【従来の技術】人事考課においては、考課基準として、職務に合わせた複数の考課項目と、各項目毎のウエイト（重み付け）を設定し、各項目毎、3、4あるいは5段階に対応した点数である数値を求める。この段階で、考課者が1名であっても、通常考課項目は複数存在し、結果として、各被考課者の考課総合点数は、前述3、4あるいは5段階の数値とはならない。また、多面考課による複数考課者の数値から計算する場合は、より一層この段階値とは離れる。

【0003】一方、この点数に対応すべき給与に関しては、何等級、何号俸といった、段階式数値設定がなされている例が多い。そして、従来、この両者を結びつける合理的な方法が提唱されていない。それ故に、人事考課の基準、給与の等級、号俸を公開しても、各被考課者に、考課結果から、給与、賞与に、どのように反映されたか、その過程は曖昧、不明瞭な処理が存在し、被考課者に納得できる形で内容、経緯を開示することが不可能であった。

## 【0004】

【発明が解決しようとする課題】営利事業を営む組織においては、組織維持費用における人件費の比重は大きい。限られた源資から割り当てる給与、賞与などの処遇は、個々の構成員の組織に対する貢献度合いに合わせたものにしなければ、経費の不健全な増大を招き、事業の維持発展は不可能である。また、貢献度に関係なく、あるいは、矛盾した処遇は、それを受ける側の士気を失わせ、この点でも、組織維持を危うくする。

【0005】人事考課において、複数の考課者のデータで数値を出す、多面考課方式等を取り入れ、被考課者に結果を伝えることができる、公開度、納得性の高い方法で実施し、その数値を数学的に厳格に給与、賞与等に基づけるなら、理想の能力主義的組織運営になる。ただ、ここで多くの組織が、抱える問題は、従来の年功主義処遇の積み上げてきた数値と、能力主義方式の算出する数値の違いの大きさである。

【0006】年功主義から能力主義への急進的移行は、

源資を拡大しないとすれば、大幅な増額を受ける者が発生すると同時に、大幅に減額となる者も存在する。極端な急進的移行は組織の混乱を生じ、人材を失うこととなりかねない。年功主義処遇から能力主義処遇へは、多くの場で、漸進的移行が必要とされ、かつ、被考課者にも開示できる、明確な数値処理方法の確立が求められていた。

## 【0007】

【課題を解決するための手段】考課反映実施に際して、人事考課の結果から得られるデータは考課総合点数である。この値から、一義的に数式を設けて、能力主義賞与、能力主義職能給を計算することも、そのまま、反映に適用しうるなら、一つの方法である。本発明においては、漸進的移行の数式的調整を可能とするために、もう一つの変数を取り込んでいる。それは、賞与においては、夏期賞与であるなら、前期夏期賞与支給額であり、冬期賞与なら、前期冬期賞与支給額、昇給の場合は、昇給前の職能給額である。

## 【0008】

【作用】人事考課の結果である、考課点に沿った賞与、職能給の能力主義的理想値と、従来、多くの組織で行われてきた年功主義的な値は、支給額の大小の序列が大きく異なるなど、多くの場合、2つの大変異なった数値群となってしまうものである。本発明は、この両者の間に、新たな数値群を任意に選択設定することが可能であり、能力主義への漸進的移行を実現する。

【0009】能力主義考課反映が実施されていても、組織によっては、絶えず人員の移動があり、考課者、被考課者の組合せが変わってしまう場合がある。このような組織では、考課する側も短期の中で、自信のもてる考課ができ難く、被考課者も、絶えず考課者が変わることで、考課結果が揺れるという現象となる。本発明を適用することで、時系列での考課の大きな流れは生かしながら、この揺れを吸収することが可能である。

## 【0010】

【実施例】本発明の方法による人事考課の能力主義的反映は、能力主義的方向の数値を算出すると同時に、前期との増減分を最終的にどう位置づけるか、全体予算枠を考慮しつつ、適切な数字群としての解を求めるものであり、その過程は、例えば、以下のようにして行われる。

【0011】図1は本発明の処理の流れ図を示す。この流れ図における反映調整計算が目的機能であり、数式1の計算処理を行う。

【数1】 $H_j = Z_j + (f(K_j, T_j) - Z_j) \cdot Sh$

$H_j$  : 反映額

$Z_j$  : 前期額

$K_j$  : 基準額

$T_j$  : 考課点数

$f(K_j, T_j)$  : 考課反映関数

$Sh$  : 反映調整係数

【0012】添え字jは、被考課者jの当該項目データであることを表す。Zjは、被考課者jの前期夏期賞与あるいは、前期冬期賞与、あるいは、昇給前の職能手当額であり、Kjは年齢、勤続年数等、年功的要素の強い、例えば、基本給といった、一つの給与項目である。関数  $f(Kj, Tj)$  は、この実施例では数式2を設定している。この計算式自体で、年功主義、能力主義の調整を可能にしている。

【0013】

【数2】 $f(Kj, Tj) = (Kj - Kc) (Tj - Tc) Xc / 100$

Kc: 基準額影響係数

Tc: 考課点影響係数

Xc: 支給度合い係数

【0014】図2は、この計算処理に必要な考課点数、基準額、前期額を給与マスタファイルから読み出した例であり、右側の棒グラフは、この対象集団の各々の考課点数を表している。図9は、この考課反映処理における、マスタファイルの項目選択例である。この図2の各々の被考課者は、上から、基準額順でかつ考課点数順に並べられている。

【0015】図3は、年功的要素である基準額のグラフを表している。ここで反映額を決定するに際し、難しい判断、意思決定を迫られるのは、考課点数が、年功的な基準額順の順位と異なっていることである。さらには、図4の前期額のグラフでは、基準額に近い形ではあるが、個々の考課反映の歴史を負って、結果的に、基準額の順位とも等しいとは限らない数値群となっている。この基本3変数から、最終的に反映額を求めるのが、数式1の目的である。

【0016】この例では、最初に基準額、考課点数の2変数を使い、数式2による、1次反映計算処理をする。予め、過去の反映処理実績から、この当該対象集団に対して、Kc、Tcの適切な数値情報をもっている場合は、直接係数設定から始める方法も可能であるが、無ければ、Kj、Tjの両者が高い被考課者と、両者が低い考課者の2名の仮の反映額を設定し、Kcを設定することでTcを計算させることができる。

【0017】図5は、Kcを大きくした、年功的な反映額であり、図6は、Kcを小さくした能力主義的反映額である。図5の反映額は、図3の基準額に近く、図6の反映額は、図2の考課点数の形に近いものとなっている。上の極端な2つのデータの間に、前期との増減を考慮しなければ、一つの妥当な解が見つけられる。本例で

は、Kcを50000とした図7のデータが、年功、能力の両者を適度に含んだものと判断したこととする。

【0018】この図下部の合計欄にある、増額合計も、その率も肯定できる値とした場合、残る問題は、前期との比較値である。問題は、減額となる被考課者が複数発生していることである。前期の額が適切でなかった等の過去の処理に問題があったとしても、能力主義反映の方向に人事を進めるには、このデータを前提に方法を見つけねばならない。

【0019】ここで、本発明の数式1が機能するのであるが、まずは、この減額を全て無くすか、減額が最大で、特殊な事情、経過のあった該当者のみ、マイナス容認とするかなど、方針を決める必要がある。仮に減額無しとするなら、数式2にて、Tc、Kc、Hjmax、四捨五入桁設定による計算処理で、反映額の最大値をより大きく設定して、マイナス値を無くする設定とする。

【0020】この結果の、増額分合計の増加額を、逆に圧縮する係数として、その比率を少数で、調整係数Shとして設定、数式1にて計算処理をする。この処理結果を図8に示す。この反映額数値は、能力主義的な方向に、時間をかけて、漸進的に進む数値であり、本例の元データに対する当該時点での一つの答である。

【0021】

【発明の効果】以上の説明から明らかなように、本発明によれば、考課の反映を数式による厳格公正な方法で、実現することができ、人事考課の点数と、その結果である反映額の結びつきを、数式および関係諸係数で被考課者に開示することができ、被考課者の納得性を高めることができる。

【図面の簡単な説明】

【図1】本発明の処理の流れ図である。

【図2】計算基本データ読み出し表示状態、考課点グラフを示す図である。

【図3】基準額のグラフである。

【図4】前期額のグラフである。

【図5】年功的反映額のグラフである。

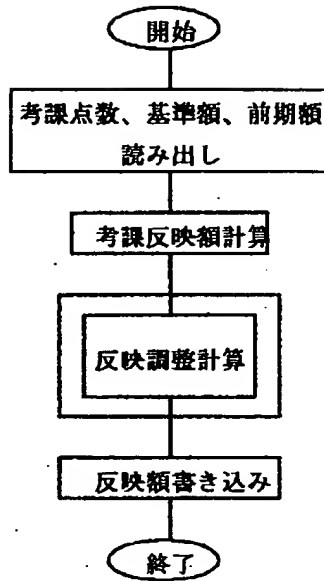
【図6】能力主義的反映額のグラフである。

【図7】年功、能力加味した反映額のグラフである。

【図8】前期額からの減額者を無くした反映調整のグラフである。

【図9】反映計算諸変数の給与マスタ項目選択例である。

【図1】



【図9】

No	符	名	称	計算式構成	選択
1	A	年額給			
2	B	勤続給			
3	C	基本給		AB	基準額
4	D	調任給			
5	E	離職給		J	反映額
6	F	家族手当		P	
7	G	家族手当		K	
8	H	後継手当		Y	
9	I	諸口手当		S	
10	J	基準内資金		CDEFIOH	
11	K	賞与計算基準		CE	
12	L	時間外計算基準		JA	
13	M	前期勤続給			前期額
14	N	月支給計		IM	
15	O	時間外単価		Lxm	
16	P	夏期賞与		J	
17	Q	冬期賞与		J	
18	R	決算賞与			
19	S	年額賞与計		PQR	
20	T	年額総所得			

No	符	名	称	計算式構成	選択
21	U	前期基準内資金			
22	V	年給給		J-I	
23	W	前期勤続賞与			
24	X	前期冬期賞与			
25	Y	前期総所得			
26	Z	直接時間コスト		N/A	
27	a	給与基本A		Nxv	
28	b	給与基本B			
29	c	給与基本C		ab	
30	d	e			

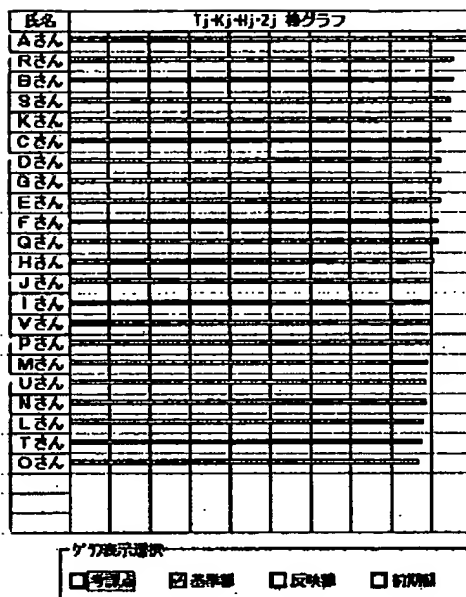
【図2】

基準額考課点数期間	Tj	基準額Kj	前期額Zj	氏名	Tj(Kj-Zj)グラフ
1 Aさん	639	119.44	128,000	180,000	Aさん
2 Rさん	448	154.28	122,000	189,000	Rさん
3 Bさん	636	120.38	122,000	186,000	Bさん
4 Sさん	637	104.94	121,000	169,000	Sさん
5 Kさん	636	97.36	121,000	179,000	Kさん
6 Cさん	432	156.36	118,000	168,000	Cさん
7 Dさん	432	149.44	118,000	171,000	Dさん
8 Gさん	632	139.46	118,000	162,000	Gさん
9 Eさん	432	116.71	118,000	161,000	Eさん
10 Fさん	622	182.46	117,000	156,000	Fさん
11 Qさん	634	105.11	117,000	157,000	Qさん
12 Hさん	431	117.94	116,000	152,000	Hさん
13 Jさん	591	116.88	116,000	150,000	Jさん
14 Iさん	630	156.60	114,600	146,000	Iさん
15 Vさん	433	152.27	114,600	145,000	Vさん
16 Pさん	732	93.84	114,000	143,000	Pさん
17 Mさん	591	122.06	113,600	147,000	Mさん
18 Uさん	632	121.71	113,000	145,000	Uさん
19 Nさん	631	78.80	113,000	132,000	Nさん
20 Lさん	630	112.73	112,500	144,000	Lさん
21 Tさん	431	100.97	112,000	140,000	Tさん
22 Oさん	833	91.23	111,000	133,000	Oさん

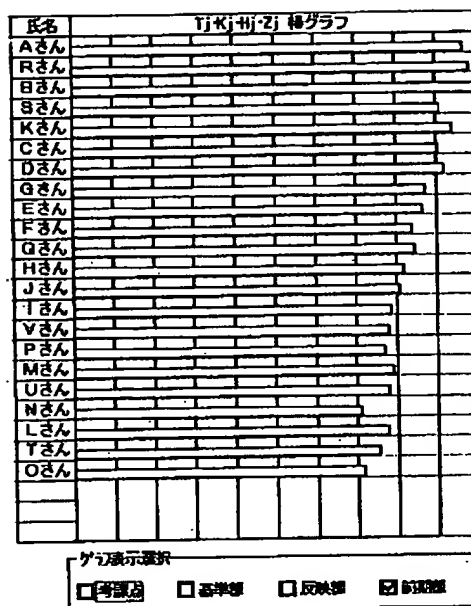
平均	122.6	116.773	158.691
人	22	22	22
合計		2,568,000	3,445,000

グラフ表示選択  
☒ 考課点    ☐ 基準額    ☐ 反映額    ☐ 前期額

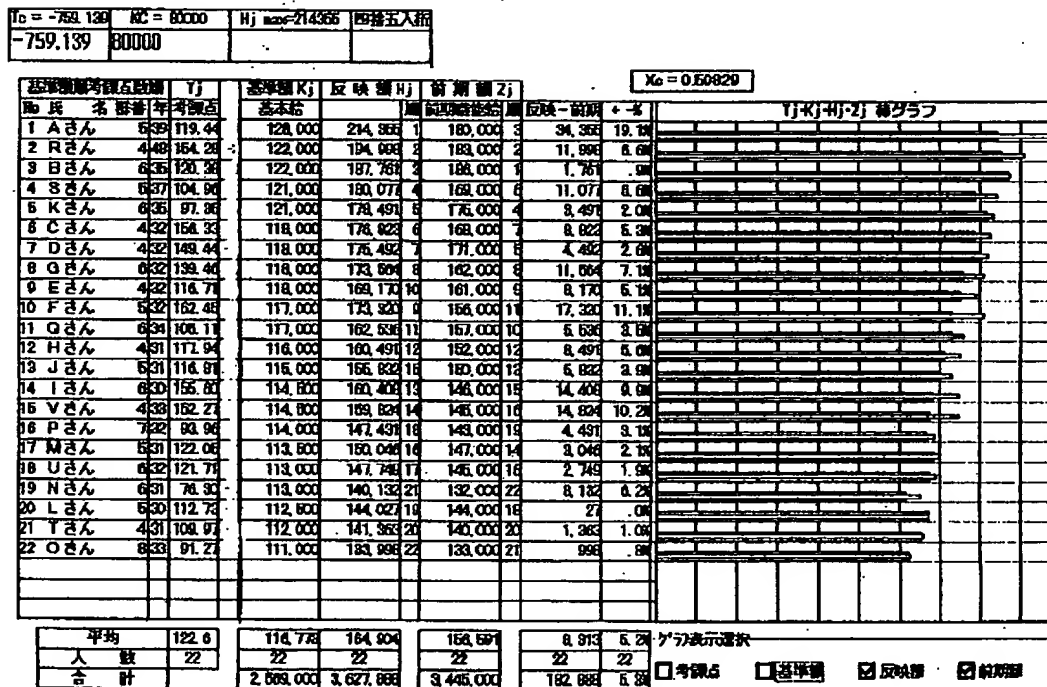
【図3】



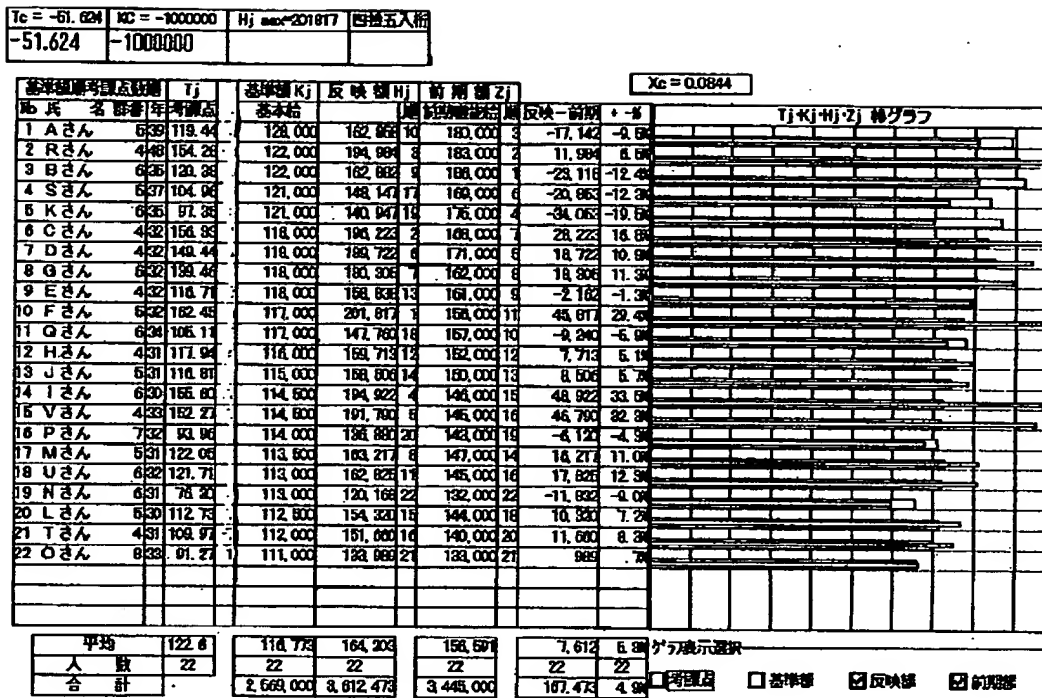
【図4】



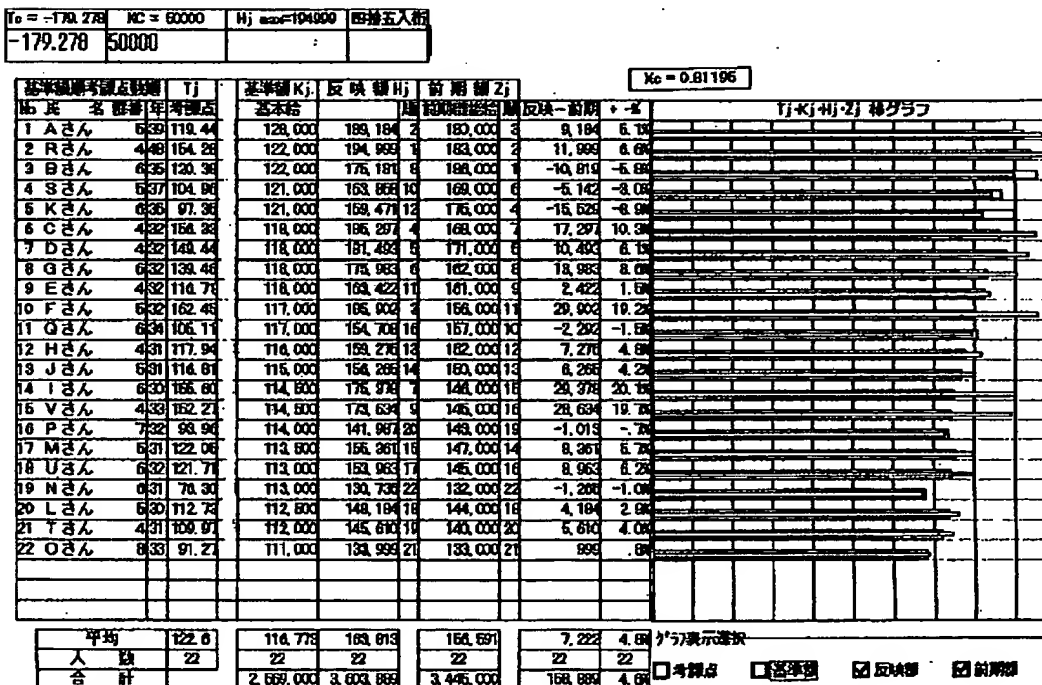
【図5】



【図6】



【図7】



【図8】

